



TITLE:

スターンのチャネル・コンフリクト管理戦略論の検討

AUTHOR(S):

高橋, 秀雄

CITATION:

高橋, 秀雄. スターンのチャネル・コンフリクト管理戦略論の検討. 経済論叢 1984, 133(1-2): 69-87

ISSUE DATE:

1984-01

URL:

<https://doi.org/10.14989/134009>

RIGHT:

經濟論叢

第 133 卷 第 1・2 号

いわゆる「植民地物産」について (2).....渡 辺 尚	1
日本工作機械工業の高度成長と 戦後における発展形態.....小 林 正 人	32
イギリス老齡年金成立史 (1).....武 田 宏	52
スターンのチャネル・コンフリクト 管理戦略論の検討.....高 橋 秀 雄	69
研究ノート	
舞台の上のマルゼルブ——輕喜劇『ギョーム氏 ——見知らぬ旅人——』について——木 崎 喜代治	88

昭和 59 年 1・2 月

京都大學經濟學會

スターンのチャネル・コンフリクト 管理戦略論の検討

高 橋 秀 雄

I は じ め に

スターン (Louis W. Stern) のマーケティング・チャネル管理論の基本的枠組をなす部分については別のところで取り扱ったが¹⁾、本稿ではそれを承けて、そのより動態的、過程的側面ともいべきチャネル・コンフリクト管理戦略を取り上げて検討する。

このチャネル・コンフリクト管理戦略論というのは、企業内組織に下位システムとして所属する諸集団間のコンフリクトとは異なるレベルのものを対象とするものである²⁾。それはさまざまな企業目標を追求する諸企業からなるマーケティング・チャネルという組織間システムにおいて発生するコンフリクトを、解決、処理するものであるという点でその独自性をもつものであるからである。

この組織間コンフリクトの問題は、経営組織論、経営管理論等の経営学の他の諸領域においてこれまで充分には取り扱われてこなかった。しかしながら組織間関係の分析が現在一つの重要な分析課題となっているという点を考慮に入れるならば、この組織間コンフリクトという問題にたいしても今後充分に取り組みがなされるべきであるといえる。

以下ではスターンのチャネル・コンフリクト管理戦略論について検討し、そ

- 1) 拙稿、スターンのマーケティング・チャネル管理論の検討：その基本的概念枠組、「経済論叢」第131巻第4・5号、昭和58年4・5月を参照のこと。
- 2) マーチとサイモンは、企業内組織の諸集団間に発生してくるコンフリクトと組織間コンフリクトを同等のものとして扱っているが、以下に述べる理由でそうした見解には同意できない。こうしたマーチとサイモンの見解については、J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 131, 土屋守章訳「オーガニゼーションズ」、昭和52年、198ページを参照のこと。

の意義、限界を明らかにするとともに、その理論モデルの再構築の方向を探り出していくことが課題とされる。

II スターンのチャンネル・コンフリクト管理戦略論：理論的内容

スターンのコンフリクト管理戦略論についてその理論的内容を紹介するまえに、まずその前提をなすチャンネル・コンフリクト論について手短かに再説しておく³⁾。

マーケティング・チャンネルは組織間システムであり、個々の参加者はそうしたチャンネル・システム内でそれぞれのもつ目的、期待、行動準拠枠にもとづいて特定の地位を選択する。いいかえれば、個々の参加者はチャンネル内で特定のマーケティング機能の遂行に専門化することになり、チャンネル全体としての課業遂行上、相互依存関係に立つことになる。こうした参加者間での相互依存関係の確立が、コンフリクトを生み出す根源となる。

チャンネル・コンフリクトはこうした参加者間の相互依存関係の確立を根源とし、次のような原因をもととして発生する。

(1)目標の非両立性。 各参加者がそれぞれチャンネルにおいて追求する目標が、互いに相対立すること。

(2)領域についての同意の欠如。 各参加者間で、各々の領域（役割）、役割遂行について同意がなかったり、ある参加者へ過度な役割期待がなされること。

(3)現実認識の相違。 参加者間に現実を認識するさいの異なった行動の基礎があるため、同一の事態を異なった仕方では認識すること。

マーケティング・チャンネルにおいては、こうした原因によりコンフリクトが参加者間に生じてくることになるが、このチャンネル・コンフリクトを解決し、処理するものとして、スターンは以下の4戦略を提示する⁴⁾。

3) スターンのチャンネル・コンフリクト論については詳しくは、次のものを参照のこと。L. W. Stern and R. H. Gorman, Conflict in Distribution Channels: An Exploration, in L. W. Stern (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 1969, pp. 156-175. L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 1st ed. 1977, pp. 282-286.

(1)交渉戦略 (bargaining strategies)。

この戦略は、コンフリクト関係にあるチャネル参加者間で交渉——約束すること、報酬の提供、罰則ないし収奪による威嚇——を行うことにより、コンフリクトを解決しようとするものである。この戦略を展開するさいのポイントは、どれだけ相手に譲歩し、どのようにして相手にあまり有利でない条件を受け入れさせるのかの2点である。安定的な交渉の状況は交渉者間の信頼、相互尊重の発展と維持に依存するが、この信頼関係を確立するひとつの手段は、一方的に相手に恩恵を施すことになるような片務的手段を講ずることである。この相互の信頼関係と同様に妥協も、交渉の成功にとって必要である。

(2)境界戦略 (boundary strategies)。

境界戦略とは、ある組織が対境関係担当者 (boundary personnel) を設けて、他組織との連絡機能を果たさせ、組織間コンフリクトの解消に導こうとするものである。この戦略の具体的な形態としては、外交 (diplomacy) があげられている。その内容は対境関係担当者であるチャネル「外交官」(channel “diplomat”) を設け、その担当者にその従うべき政策形成への助力、その割り当てられたチャネル参加者との交渉の指揮、彼を雇用している企業にとり関心のあると思われる他企業の事柄についての観察・報告等を行わせるというものである。

(3)相互浸透戦略 (interpenetration strategies)。

この戦略の具体的な形態としては、メンバーシップ (membership)、イデオロギー (ideological)、そして両者の組み合わせ、すなわちメンバーシップとイデオロギー上の浸透の組み合わせの3つがあげられている。

a. メンバーシップ。ラスウェルとカプラン (Lasswell and Kaplan) は、「ある集団の相互浸透可能性はある個人が参加者になりうるのを容易にす

4) 以下の論述は、次のものにもとづく。L. W. Stern, Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis, in D. N. Thompson (ed.), *Contractual Marketing Systems*, 1971, pp. 111-145. L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *op. cit.*, pp. 292-309.

る」⁶⁾のであり、「ある集団間でのコンフリクトは、……その相互浸透可能性に反比例する」⁶⁾と述べている。スターンはこうした主張にもとづき、チャネル参加者間で相互に他のチャネル参加者をそれぞれの組織の（チャネル・システムではない）参加者に組み入れて、相互浸透をはかることを提起する。

このメンバーシップの具体的形態としては、「人員の交換」(exchange-of-persons) があげられているが、これによりチャネル参加者間で相互に人員を派遣し合い、それぞれの組織についての相互理解を深め、コンフリクトの解消をはかるうというのである。

b. イデオロギー。これは基本的には情報、宣伝、教育活動を通じてイデオロギー上の浸透をはかり、コンフリクトを解消しようとするものである。

この戦略のねらいとするところは次の点にある。1. 知識と理解を深めること。2. 自己にたいする他チャネル参加者の好意を培い威信を獲得し、競争者ないし競合するチャネルの威信やそれらにたいする好意をくつがえすこと。3. 他企業の従業員達に、その経営者がある方向の行為には従ったり従わなかったりするよう影響を及ぼす態度をつくり出すこと。

このイデオロギー上の浸透はスターンによれば、不確実性吸収(uncertainty absorption)の過程を通じて最もよく達成されるという。

c. メンバーシップとイデオロギー上の浸透の組み合わせ。上述のメンバーシップとイデオロギー上の浸透の双方を含む最も有効なタイプの相互浸透は、コブテーション(cooptation)である。コブテーションとはセルズニック(Selznick)によれば、「その安定あるいは存在にたいする脅威をそらす手段として、リーダーシップや組織の政策決定機構に新しい要素を吸収していく過程である。」⁷⁾

スターンはこのコブテーションという手段を、コンフリクト管理戦略のなかに組み入れる。例えば、製造業者支配のチャネルで、その「脅威」を受けて

5) H. D. Lasswell and A. Kaplan, *Power and Society*, 1950, p. 35.

6) *Ibid.*, p. 36.

7) P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949, p. 13.

いるのが製造業者であるなら、その「新しい要素」というのは中間商人ということになる。この場合製造業者は、中間商人を自己の組織の政策決定機構に参加させることにより、「その安定あるいは存在にたいする脅威」をそらし、コンフリクトの解消をはかることになる。

(4) 上位組織戦略 (supraorganizational strategies)。

この戦略としては2つのものがあげられている。そのひとつは第三者の介入——調停 (conciliation), 仲裁 (mediation), 裁定 (arbitration)——によるコンフリクトの解決であり、もうひとつは上位目標 (superordinate goals) の採用である。

a. 調停, 仲裁, 裁定。 調停というのは、コンフリクト問題に関する交渉に調停者が介入することにより、当事者間に協調ないし協調の精神をもたらし、とうとするものである。この場合主として当事者自身による調整を含み、この調停者の役割はマーケティング課業を遂行する第三者（たとえば独立の卸商）が担う。

仲裁というのは、より積極的な第三者による干渉である。それは第三者が当事者双方にその交渉を継続するのか、仲裁者による勧告を考慮するのかのいずれかにより説得して、論争に決着をつけようというものである。この仲裁者の役割は、専門の仲裁機関、同業者組合等が担う。

裁定には、義務的なものと自発的なものがある。前者は当事者達はその決定が最終的なものであり拘束力のある第三者に論争を付託することを、法律により命ぜられているものである。この義務的裁定についてスターンは、チャネル関係において政府（あるいは裁判所）が論争の解決の役割を果たしてきたとしている。

後者は当事者達が自発的にその決定が最終的なものと考えられる第三者（例えば連邦取引委員会）に論争を付託し、その裁定により決着をつけるというものである。

b. 上位目標の採用。 上位目標とはコンフリクト関係にある者全員に望ま

れているが、個々の者だけで達成できず、その達成のためには全員の協調した努力を要するような目標である。つまりこうした目標を設定して全員による共同の問題解決を行い、一つの目標にむかって参加者のすべてを統合していくことにより、コンフリクトの解決をはかろうとするのがこの戦略である。

以上の4つの戦略は、チャネル参加者間の垂直的相互依存のさまざまな程度によって第1表のように分類される。

第1表 チャネル・コンフリクト管理戦略

知覚される垂直的相互依存の程度 高 ← → 低				
範 疇	上位組織	相互浸透	境 界	交 渉
特定のメカニズム	○上位目標 ○調 停 ○仲 裁 ○裁 定 ○特殊目標メカニズム (1)調査委員会 (2)オブザーバー	○メンバーシップ：人員の交換プログラム ○イデオロギー (1)教 育 (2)宣 伝 ○メンバーシップとイデオロギー：コープテーション	○外 交	○交渉戦略

(注) 本稿では、特殊目標メカニズム(上位組織戦略)は取り扱わなかった。

(出所) L. W. Stern, *op. cit.*, p. 114.

III 理論の検討

本章では、以上に紹介したスターンのコンフリクト管理戦略論について検討し、その問題点を指摘する。

まず個々の管理戦略の検討を行うまえに、次の点を明確にしておかなければならない。それはスターンがチャネル・システムの構築・管理主体を明確に指定したうえで、その管理目的を規定し、そこからコンフリクト管理戦略を展開することを行っていない点である。このことはコンフリクト管理戦略の性格及

びその行使目的が、基本的にはチャネル・システムの構築・管理主体たるチャネル・リーダーの管理目的により規定されるという点で重要である。コンフリクト管理戦略について論じようとするれば、まず第一にチャネルの構築・管理主体及びそのチャネル管理の目的を規定しておかなければならないのである。

まず構築・管理主体についていえば、マーケティング・チャネルは寡占体制の成立とともに、独占的産業資本の商業資本の系列化政策により生成したものである⁸⁾。それゆえチャネルの構築・管理主体は、独占的産業資本であると規定される⁹⁾。

次にそのチャネル管理の目的は、次のように規定される。1. 寡占価格の設定を前提とするマーケティング競争を有効に遂行し、独占的産業資本自身にとっての市場・販路の拡張を図るため、その系列下にある中間商人の諸活動に規制を加え、流通の最終段階に至るまでその設定した製品の寡占価格を維持しつつ、彼らから自己の製品にたいする専一的かつ最大限の販売努力を獲得すること。2. 市場において一つの競争単位として、多くの他チャネル・システムと競合している自己のチャネル・システムの存続、成長のため、チャネル全体としてのパフォーマンスが効率的、効果的に達成されるようにすること。

マーケティング・チャネルの構築・管理主体はこのように独占的産業資本であり、それは以上の管理目的が有効に達成されるよう、その系列下にある中間商人にたいして統制・管理を加えている。このような独占的産業資本による統制・管理は、中間商人の諸活動、意思決定における自律性を損い、彼らの間にさまざまなコンフリクトを生み出す根源となる¹⁰⁾。このチャネル参加者間に発

8) 拙稿、前掲論文、89ページ参照。

9) いずれの参加者がチャネル・リーダーになるべきかは意見の分かれるところだが、リトルはその有するパワー資源、選択性及び効率性の点で、大規模製造業者がチャネルをリードすべきであるとしている。R. W. Little, "The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra-corporate Organization?", *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, January, 1970, pp. 31-38, 嶋口充輝訳、マーケティング・チャネル 誰がこの外部企業組織をリードすべきか、「季刊消費と流通」第5巻第1号、昭和56年新春、109-111ページを参照のこと。

10) スターンはさきにも紹介したとおり、チャネル・コンフリクトの根源を参加者間の機能上の相互依存関係においてとらえている。他の論者では、石井淳蔵氏もこうした見解をとっておられ、

生ずるコンフリクトは、彼らの間にさまざまなコンフリクト行動、逸脱行動を引き起こすが、それは基本的にはチャネル・リーダーたる独占的産業資本によるパワーの行使を通じて対応、解決され、参加者のチャネル・システムへの統合がなされていくことになる。

チャネル・コンフリクト管理戦略はあとで述べるようにこのパワーの行使を補完し、独占的産業資本がチャネル管理を行うところから参加者間に生じてくるコンフリクトをより有効に解決、処理し、参加者をチャネル・システムへ統合することを目的として行使される手段である。コンフリクト管理戦略は、このような性格をもつものとしてとらえられなければならないのである。

次にこの点をふまえたうえで、各コンフリクト管理戦略のそれぞれについて検討しよう。

まず第一に交渉戦略であるが、この戦略はコンフリクト関係にある参加者間で、コンフリクトの原因となっている問題について交渉、取り引き、妥協を行うことにより解決しようとするものである。この戦略の問題点として指摘されるのは、交渉する参加者間に存在する交渉力の格差である。チャネル参加者間にはその有する経済的資源等の差異にもとづきパワー上の格差が存在するが、それは参加者間に交渉力の格差をもたらず。このことはある強力な参加者とより弱小な参加者との間（例えば独占的産業資本と系列下の中間商人との間）にコンフリクトが発生し、それを当事者間の交渉によって解決しようとする場合、より弱小な参加者が自己にとって不利な提案を受け入れることを余儀なくさせるかもしれない。しかも交渉というのはいつもゼロ・サム・ゲームになるというわけではないが、一方が交渉において得をすれば、他方は損をするという性質のものである。スターンにあっては交渉者間のパワー関係が双方独占の場合のように対等にとらえられており、こうした交渉力の格差は考慮に入れられていないのである。

／るが、チャネル・コンフリクトの根源は上に述べたように、基本的には参加者間の支配服従関係よりとらえられるべきである。L. W. Stern and R. H. Gorman, *op. cit.*, p. 156. 石井淳蔵「流通におけるパワーと対立」昭和58年、46ページ参照。

この戦略のもうひとつの問題点は、いずれにせよこうした手段によっては、最終的に「正しい」とかあるいは「最善な」解答は出てきそうにないことである。それは当事者間で取り引き、妥協し、その一致できる点で解決を受け入れようとするので、「ほんとうの問題はなかなか解決されそうもない」¹¹⁾からである。それゆえ交渉により解決をみたあとも、コンフリクトの根底にある問題は依然として解決されずに残る可能性がある。

次に境界戦略であるが、これは対境関係担当者であるチャネル「外交官」を設け、彼に他組織との連絡機能、交渉を遂行させようとするものである。この戦略についてスターンは、対境関係担当者が他組織と交渉するさいに、そうした他組織にたいする公式の権限がなく、限られたパワー資源しか自由にならないので充分対応できないこと等を指摘している¹²⁾。こうしたことは対境関係担当者が他組織と交渉するさいに、どの程度権限が行使できるのかという問題を生み出す。スターンは以上の限界を補うため、対境関係担当者の地位は彼が相互作用する相手方にとって、その有するパワーが少なくとも比較的明確であるように十分高いことが必要であるとしている¹³⁾。

またこの戦略は、次のような点で問題をもつ。すなわちこのような対境関係担当者を利用する戦略を目的意識的に遂行できるのは、ある程度の組織内での機能分化を許容できるほどの組織規模を有する参加者だけであるという点である。例えばチャネルの末端に位置する小規模零細な小売商においては、こうした戦略を採用するのは困難なことといえる。

第三に相互浸透戦略であるが、これにはさきに紹介したようにメンバーシップ（特に人員の交換）、イデオロギー上の浸透、及びこの両者の組み合わせであるコープテーションの3つがあげられている。まずこのうちメンバーシップとイデオロギー上の浸透については、これらは組織間での相互理解を深めるこ

11) R. R. ブレーク, H. A. シェパード, J. S. ムートン「葛藤の行動科学」(R. R. Blake, H. A. Shepard and J. S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry*, 1964), 土屋晃朗訳, 昭和42年, 117ページ。

12) L. W. Stern, *op. cit.*, pp. 131-132.

13) *Ibid.*, p. 132.

とによりコンフリクトを減少・緩和することはできようが、コンフリクトの原因そのものを直接取り上げそれを解決するものでないところに問題があるといえる。

これらのうち特にイデオロギー上の浸透は、次のような問題がある。つまりスターンのこの戦略の記述をみても分かるように、基本的にはそれはチャネル・リーダーといった強力なチャネル参加者が、他参加者を自己の都合のよいように誘導、操作するための手段という性格をもっていることである。

さきにも紹介したが、この戦略のねらいは一参加者（例えばチャネル・リーダー）が自己にたいする威信を他参加者から獲得するとともに、自己のチャネルと競合する他チャネルの威信をくつがえすこと、及び他参加者が自己の政策の方向に従うように影響を及ぼすことにあるからである。それゆえイデオロギー上の浸透については、他参加者の誘導、操作という性格をもつことになり、コンフリクトの解決には基本的にはならないといえる。

次にコープテーションであるが、これはセルズニックの研究で知られているように、当該組織にとって脅威となるような環境要素を組織のリーダーシップや意思決定機構に参加させることにより、そうした脅威をそらそうとするものである。このコープテーションの限界、問題点に関しては、エツィオーニ (Etzioni) の次のような指摘がある。彼はある組織が消費者代表を導入しようとする場合に、コープテーションが「ごまかしであったり、にせもののものであったりするばあいには、消費者を導入しそこなうばかりか、彼の必要の表現をもさげざることになる」といい、そして擬装的コープテーションは、「実際はほんもののコミュニケーションの影響力の必要をかくしているだけなのに、コミュニケーションの問題は解決したように思わせる」¹⁴⁾という。つまり真の意味でのコープテーションなら問題はないが、それがまやかしなら以上のような問題が生じてくるといっているのである。

14) A. Etzioni, *Modern Organizations*, 1964, p. 101, 渡瀬浩訳「現代組織論」, 昭和42年, 153ページ。

このコープテーションは、他参加者を自己の組織のリーダーシップや意思決定機構に参加させることのできる、大規模で有力な参加者のみが採用できる戦略である。それゆえコープテーションはそれが擬装であるなら、有力な参加者による他参加者の誘導、操作という結果に陥りやすいといえる。

最後に上位組織戦略についてのべよう。まず調停、仲裁、裁定であるが、これらはコンフリクト解決の手段として第三者の判定を用いるものである。これらの解決手段のうち裁定は、アッセル (Assael) の研究でも知られているように流通コンフリクトの解決法として用いられてきたものである¹⁵⁾。この裁定について彼は戦後アメリカにおいて、同業者組合 (コンフリクト解決のための第三者) はチャネル外部のパワー源泉による政治的解決よりもチャネル内での自己解決に頼ってきたのであり、こうした自己解決が政治的解決よりもいっそう成功したとしている¹⁶⁾。

この裁定についてウェイガンドとワッソン (Weigand and Wasson) は、次のような問題を指摘している。すなわちなぜ売手——買手関係において強力な側が裁定に同意するのかということの理由のひとつは、協約がより強力な側の要求にあわせられるということであり、こうした状況下では両者間の公正な関係を望むことは、現実というより外見だけのものである。パワーがしばしば均衡していないひとつの特定の領域はフランチャイザー——フランチャイジー関係であり、フランチャイジーはしばしば非常に有力なフランチャイザーに対抗する訴訟によらない方法をいまだに見い出していない。彼らの多くはその契約に、裁定による協約を付け加えてきたのであると¹⁷⁾。つまり裁定によってコンフリクトを解決しようとする当事者間に、そのパワーに大きな格差がある場合、より弱小な側が裁定において不利益をこうむる可能性があるのである。

15) H. Assael, "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution", *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 2, April, 1968, pp. 21-28 を参照のこと。

16) *Ibid.*, p. 28.

17) R. E. Weigand and H. C. Wasson, "Arbitration in the Marketing Channel", *Business Horizons*, Vol. 17, No. 5, October, 1974, p. 42.

またウェイガンドとワッソンはどのような制限が契約に書き込まれようと、価格固定、拘束条件付き契約、価格差別のような反トラスト活動が、法律的に裁定可能なかどうか広範な疑問があると指摘している¹⁸⁾。さらに義務的裁定については、裁定に論争を付託することを義務づけられている側の者が、その権利を廃棄して法廷で訴訟がなされるよう要求するかもしれないので、それは法律的に実行不可能であるかもしれないとしている¹⁹⁾。

いずれにせよこの裁定及び調停、仲裁といった第三者介入による戦略は、次のような共通の問題点をもつといえる。すなわち判定によって勝者となった者には都合がよいが、敗者となった者はその判定が出たのちも、「依然としてその解決案を信じていない」²⁰⁾のであり、その第三者にたいしても「疑いとなるものである」²¹⁾という点である。したがって第三者の判定により一応の決着をみたのちも、こうした不満が敗者の側に残り、それが新たなコンフリクトの原因となる可能性がある。

次に上位目標の採用についてであるが、この戦略は端的に言えばチャネル参加者間で共同の問題解決を行うことを通じて各参加者の凝集性を高め、彼らをチャネル・システムへ統合しようとするものである。

このような上位目標の採用というコンフリクトの解決法はチャネル関係においては、一つの企業目標に向って共同の問題解決を行うことができる企業内の集団間コンフリクトの解決の場合とは異なり、上位目標の設定上に困難があるといえる。例えばスターンは上位目標の確立には、相互依存的活動におけるあらゆる側の者からの平等な参加と貢献とを必要とするとしている²²⁾。しかしながら実際のチャネル関係において、チャネル参加者間に規模上、経済上、パワー上の格差が存在し、彼らの間に支配服従関係がみられるという状況下では、

18) *Ibid.*, pp. 42-43.

19) *Ibid.*, p. 43.

20) R. R. ブレーク, H. A. シェパード, J. S. ムートン, 前掲書, 71-72ページ。

21) 同上, 72ページ。

22) L. W. Stern, *op. cit.*, p. 115.

こうしたあらゆる参加者からの平等な参加と貢献は達成できそうにないといえる。また本来異なった企業目標と意思決定機構をもつ参加者間に、共通の目標を設定することが可能なのかどうかといった点でも問題がある。

この戦略のもうひとつの問題点は、それがコンフリクトの原因となっているものを直接取り上げて解決しようとするものではなく、上位目標の設定による共同の問題解決という手段によって、コンフリクトの根本にある問題から目をそらせ、各参加者の統合を図ろうとする点である。このことは参加者間での共同の問題解決がなされたのち、本来問題となっていた事柄がまだ何も手をつけられないまま、姿を現わしてくるという事態を生むことにつながる²³⁾。

例えばチャンネル参加者間にコンフリクト関係が存在するチャンネル・システムにおいて、外部からの脅威が発生したとする。この場合各参加者はその相違をとり除けて自己のチャンネル防衛のため、外部からの脅威の排除という共同の問題解決を行うことになる。この参加者間での共同の問題解決は、参加者間の凝集性を高めチャンネル・システムを統合へと導く。しかしながら共同の問題解決が達成され、外部からの脅威が解消してしまったのち、本来の問題が再び姿を現わしてくる可能性がある。この際もしチャンネル参加者の凝集性を高め、チャンネル・システムを統合に導こうとするならば、新たな上位目標の採用、設定が必要とされる²⁴⁾。

IV 意義、限界

スターンのコンフリクト管理戦略論の各々については、以上で紹介し検討し終った。以下ではいままでの議論を総括し、スターンのコンフリクト管理戦略モデル全般に通ずる問題点、限界を指摘するとともに、その意義を明らかにしたい。

23) こうした危険性については、スターン自身も指摘している。L. W. Stern, *ibid.*, p. 117.

24) こうした場合、コーザーのいうような「敵の探索」が新たに行われるかもしれない。この「敵の探索」については、次のものを参照のこと。L. A. Coser, *The Functions of Social Conflict*, 1956, pp. 104-110, 新睦人訳「社会闘争の機能」, 昭和53年, 140-152ページ。

まず第一に、前稿でも指摘した構造的視点の欠如が、このコンフリクト管理戦略論においてもみられるということが問題点として指摘される²⁵⁾。スターンはチャンネル参加者間の諸関係(役割関係、パワー関係等)をシンメトリカル(symmetrical)にとらえており、コンフリクト管理戦略を展開するに際しても、こうしたシンメトリカルな関係を前提にしているといえる。マーケティング・チャンネルにおいては、参加者間に役割上、パワー上の格差が存在し、そこでは有力な参加者であるチャンネル・リーダーが他の参加者にたいしてチャンネル目標達成のため統制を加えるという構造がみられる。このようにチャンネル参加者間の関係はアシンメトリカル(asymmetrical)なものとしてとらえられるべきであるが、スターンにあってはこうした構造的視点が欠如しているのである。

例えば前章で指摘したように、スターンはコンフリクト管理戦略の行使主体とそのチャンネル管理目的を規定し、構造的把握を行ったうえで、そこからコンフリクト管理戦略を展開することをしていない。コンフリクト管理戦略はさきにものべたように、チャンネル・リーダーが他参加者を首尾よく管理するうえでのひとつの手段なのである。スターンにおいては、こうした点についての認識がなされていないのである。

このようなスターンの理論における構造的把握の欠如は、彼のコンフリクト解決にたいする見解にも反映されている。スターンはコンフリクト解決にたいする一般的な限界のひとつとして、参加者間のアシンメトリカルな相互依存関係をあげている²⁶⁾。ここで問題なのは彼にあっては、参加者間のアシンメトリカルな相互依存関係が単なるコンフリクト解決上の一制限としてのみとらえられていることである。すなわちこのアシンメトリカルな相互依存関係(いいかえれば支配服従関係)こそが参加者間にコンフリクトを発生させ、コンフリクトの解決を必要とさせるものであるということについての認識がないのである。チャンネル・コンフリクト管理戦略は繰り返していうが、チャンネル・リーダーが

25) 拙稿、前掲論文、95-96ページ参照。

26) L. W. Stern, *op. cit.*, p. 113.

そのチャネル目標達成のため他参加者を統制・管理しようとするところから参加者間に生ずるコンフリクトを、解決、処理していくための一手段なのである。

コンフリクト管理戦略は、以上のようなものとしてチャネル・リーダーにより他参加者にたいして行使される。このことはコンフリクト管理戦略が、強力な参加者と弱小な参加者間というアシンメトリカルな関係において行使されやすいことを意味する。このアシンメトリカルな参加者関係における戦略の行使はさまざまな問題点をもつが、それらのうちいくつかのものについては前章で指摘しておいた。すなわち交渉戦略、裁定においては、より弱小な参加者にたいして不利に作用するかもしれないこと。またコープテーションとイデオロギー上の浸透については、強力な参加者による他参加者の誘導、操作となりやすいこと。そして境界戦略とコープテーションは、有力な参加者にしか実行可能性がないこと等を指摘した。

スターンの管理戦略モデルは基本的に、シンメトリカルな参加者関係を前提に展開されており、参加者間に存在する格差構造を反映したものとなっていない。それゆえ、こうしたアシンメトリカルな参加者関係における戦略の行使のもつ問題点も、何ら考慮されることなく見逃されてしまっているのである。ここにスターンの理論モデルの、現実適用可能性上の限界があるといえる。

第二に指摘されるのは、パワーの行使と個々のコンフリクト管理戦略との対応関係が明らかにされておらず、またそれぞれの管理戦略がどのようなタイプのコンフリクトに有効なのかを明確にしていない点である。

スターンはチャネル関係において、報酬、強制、専門的知識、同一視（ないし準拠性）、正当性にもとづくパワーが存在するという²⁷⁾。そしてこうしたパワーの行使は、各参加者がその役割と一致した行動をとるようにし、効果的に参加者が役割遂行するようにするため、及び機能的な範囲内にコンフリクトを保っておくため必要であるという²⁸⁾。コンフリクト管理戦略は彼によれば、こ

27) F. J. Beier and L. W. Stern, Power in the Channel of Distribution, in L. W. Stern(ed.), *op. cit.*, pp. 94-104 を参照のこと。

のパワーの行使の範囲内にあり、それは病理的な動きを打ちくじきコンフリクト状況を有益な和解に移行させる試みに訴えるものである²⁹⁾。

スターンはこのように、コンフリクト管理戦略をパワー行使の範囲内においてとらえている。しかしながら問題なのは彼が、こうした5つのパワー資源にもとづくパワーの行使と個々の管理戦略が、それぞれどのような対応関係にあるのかを明確にしていない点である。しかも彼が管理戦略としてあげているもののうちには、パワーの行使とはいいいがたいものが含まれている³⁰⁾。

むしろ、まずパワーの行使をコンフリクトを解決し各参加者の統合を達成する動因としてとらえたうえで、コンフリクト管理戦略を次のように位置づける方がよい。つまりそれはパワーの直接的行使から生ずるさまざまな弊害を回避し、首尾よくコンフリクトを管理し、解決、処理するうえでの補完メカニズムであると。

次に、各コンフリクト管理戦略とコンフリクトのタイプとの対応関係の問題に移ろう。チャネル参加者間には、目標の非両立性、領域についての同意の欠如、現実認識の相違といった3つの原因によりコンフリクトが発生する。このことはそれぞれの原因に応じて、異なったタイプのコンフリクトが発生することを意味する。この異なったタイプのコンフリクトは、それぞれに応じたコンフリクト管理戦略を必要とするであろう。それゆえ各コンフリクト管理戦略が、どのタイプのコンフリクトにたいして有効なのかを明らかにする必要がある。しかしながらスターンにあっては、この点について分析がなされていないのである。こうした点においても、スターンの理論モデルの現実適用可能性上の限界があるといえる。

スターンのコンフリクト管理戦略論には、以上のような問題点、限界がある。

28) L. W. Stern, *op. cit.*, p. 286.

29) *Ibid.*, p. 292.

30) パワーの行使とは、「或る社会関係の内部で抵抗を排してまでも自己の意志を貫徹するすべての可能性」の行使ととらえるべきである。こうした点からすれば、イデオロギー上の浸透、人員の交換、コープテーション等はパワーの行使というにはふさわしくないといえる。こうしたパワーにたいする見解については、拙稿、前掲論文、93ページ参照のこと。

しかしながらそれは反面では、次のような評価すべき点をもっている。すなわちスターンは、行動諸科学の理論的成果を採り入れることによりその理論モデルを構築したが、これによりコンフリクト管理戦略モデルがはじめて包括的、体系的に構成されたのである。そして同時にコンフリクト管理のための具体的な個々の戦略が提示され、その方向性が示されることになったのである。スターンのコンフリクト管理戦略論はこのような意義をもっているのであり、それは現在の代表的なチャネル・コンフリクト管理戦略モデルとなっている。それゆえ、彼の理論モデルにいくつかの問題点や限界があるからといってそれを否定してしまうのではなく、その問題点、限界を補い、それを現実に適合的なものに再構築していくことこそが必要なのである。

V お わ り に

最後に、チャネル・コンフリクトについての所見を明らかにし、スターンの管理戦略モデルの再構築への方向を指し示そう。

一般的にいてコンフリクトは、社会システムを分裂させる逆機能的なものであるととらえられがちである。しかしながらコーザー (Coser) は、社会的コンフリクトについて次のようにいう。コンフリクトは、「それを生み出す関連にとって、つねに逆機能的であるとは限らない」のであり、しばしばコンフリクトは、「そのような関連を保持するのに必要である。」³¹⁾それは、「一つの関係における破壊的要素を除去し、統一を回復するのに役立つ。」³²⁾コーザーは、社会的コンフリクトが機能的な役割を果たすことを指摘するのである³³⁾。

こうしたコーザーの社会的コンフリクトの分析は、チャネル・コンフリクトにもあてはまるといえる。チャネル関係においても、さまざまな原因からコンフリクトが参加者間に発生するが、それは本来病理的な現象ではない。むしろ

31) L. A. Coser, *op. cit.*, p. 47, 邦訳52ページ。

32) *Ibid.*, p. 80, 同上, 103ページ。

33) スターンも基本的には、コンフリクトが機能的な役割を果たすことを認めている。L. W. Stern, *op. cit.*, p. 111.

コンフリクト行動を通じての相互作用が参加者間でなされることにより、各参加者のシステムへの再統合、凝集性の強化、システムそのものの再編、統合をもたらすものといえる。

このようにチャネル・コンフリクトは機能的な側面をもっており、チャネル・システムの安定化作用、統合機能を果たすものとしてとらえることができる。かえってコンフリクトの欠如は、チャネル・システムの「強さおよび安定の指標」とはみなしえないのである³⁴⁾。コンフリクトの存在こそが、チャネル・システムの正常な機能、安定性の指標といえる。

チャネル・コンフリクトは、まえにものべたように基本的にはチャネル・リーダーと他参加者間でのアシンメトリカルな相互依存関係を根源とし、目標の非両立性、領域についての同意の欠如、現実認識の相違を原因として発生する。この参加者間に発生するコンフリクトを解決、処理し、各参加者を統合に導くことがコンフリクト管理戦略のねらいとするところといえる。しかしながらこのコンフリクトは本来、個別的、一時的には除去できても根本的には解決不可能なものであり、また上にのべた意味で、チャネル・システムの正常な機能、安定化にとって欠くことのできない要素のひとつなのである。

それゆえ所見では、こうしたチャネル・コンフリクトを、パワーの行使による統合を基礎とし、コンフリクト管理戦略という補完メカニズムでそれを絶えず解決、処理する努力を行っていくことこそが肝要であると考ええる。コンフリクトの根本的な除去が問題ではないのである。

以上がチャネル・コンフリクトにたいする所見であり、こうした視点に立つて、スターンの理論モデルの再構築を行う。そのさい前述の議論で明らかにしたスターンの構造的視点の欠如から生ずる問題点、限界等を補い、チャネル参加者間に存在するその有する経済的諸資源の差異から生ずるパワー上の格差を考慮し、システムの要素（参加者）間に格差をつけ、構造的な枠組みのなかで、

34) コーザーは、コンフリクトの不在は、「ある関係の強さおよび安定を示す指標とはみなしえない」とのべている。L. A. Coser, *op. cit.*, p. 85, 邦訳, 110ページ参照。

コンフリクト管理戦略モデルの再構築を行うことが課題とされる。

(1983. 7. 5. 脱稿)